

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Výkonnost pracovníků, motivace

Martina Hradilová

© 2013 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hradilová Martina

Podnikání a administrativa

Název práce

Výkonost pracovníků, motivace

Anglický název

Performance management, employee motivation

Cíle práce

Cílem práce je zpracovat a předložit ucelené dílčí řešení motivačních přístupů jako účinné podpory výkonnosti pracovníků. Teoretická část práce zahrnuje analýzu literárních pramenů a přístupů autorů odborných publikací k řešení této problematiky. Praktická část práce je orientována na analýzu současné realizace uvedené problematiky ve vybraném podniku a zpracování návrhu přístupů k možnostem zlepšení řízení vztahu motivačních faktorů a výkonnosti pracovníků v podniku.

Metodika

Metodika práce zahrnuje metody analytické a syntetické.

Metoda analytická zahrnuje uplatnění techniky dotazníku, techniky řízeného rozhovoru, techniky analýzy dokumentů, organizačních norem a dalších řídicích nástrojů podniku. Bude užitá analýza vnitřního prostředí, SWOT analýza. Syntetická metoda se zejména zahrnuje agregování nových poznatků a přístupů získaných průzkumem odborné problematiky v podniku, formulování a případně modelování navrhovaných změn řízení daného procesu.

Harmonogram zpracování

Studium literárních pramenů, zpracování 1. části literární rešerše – 6/2011 – zápočet.

Dokončení a předložení zpracované literární rešerše, příprava struktury zpracování praktické části práce, příprava kvantitativního nebo kvalitativního průzkumu, návrh zkoumaných hypotéz – 12/2011 – zápočet.

Předložení zpracované bakalářské práce včetně přínosů práce pro kvalitu řízení podniku k závěrečnému posouzení – 3/2012 – zápočet.

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

Řízení podniku, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, personální řízení, výkonnost podniku, výkonnost pracovníků, motivace, teorie motivace, motivační program podniku, motivační faktory, účinnost motivačních faktorů.

Doporučené zdroje informací


ADAIR, John. Efektivní motivace. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-868-5100-1.
ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Thomas. Management a leadership. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
BĚLOHLÁVEK František; KOŠTAN Pavel; ŠULEŘ Oldřich. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
BĚLOHLÁVEK František. Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 2. vydání. Praha: Management Press, 2008. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. 1. vydání. Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. Praha: Oeconomica, 2004. 128. ISBN 80-245-0703-X
TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
UČEŇ, Pavel. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2472-0.
WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

Vedoucí práce

Kříž Josef, Ing., CSc.

Termín odevzdání

březen 2013


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Vedoucí katedry




prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

V Praze dne 20.2.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Výkonnost pracovníků, motivace" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Josefu Křížovi, Csc, za rady a užitečné připomínky.

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá výkonností a motivací pracovníků. Práce je členěna na dvě části. Teoretická část objasňuje základní pojmy motivace, teorie pracovní motivace a výkonnosti. Praktická část se zabývá reálnými firmami – dvěma restauračními zařízeními. Zkoumá, jak jsou zaměstnanci motivováni, zda jsou spokojeni s touto motivací a jak nadřízení zvyšují výkonnost svých pracovníků. V závěru jsou výsledky zhodnoceny.

Klíčová slova: výkonnost, řízení, motivace, teorie motivace, motivační faktory, účinnost motivace, stimul.

Summary

This thesis deals with the performance and motivation of staff. The work is divided into two parts. The theoretical section explains the basic concepts of motivation, theories of work motivation, performance. The practical part deals with real businesses - two dining facilities. It examines how the employees are motivated, whether they are satisfied with the motivation and subordinate to both increase the performance of their employees. In conclusion, the results are evaluated.

Keywords: performance, management, motivation, theories of motivation, factors, effective motivation, stimulus.

Obsah

Souhrn	6
Summary	6
1 Úvod	9
2 Cíl, metodika	10
2.1 Cíl	10
2.2 Metodika	10
3 Literární rešerše	11
3.1 Výkon, výkonnost	11
3.2 Řízení pracovního výkonu	12
3.3 Vztah motivace a výkonu	13
3.4 Motivací k výkonnosti	14
3.5 Motivace	15
3.5.1 Zdroje motivace	16
3.6 Teorie motivace	17
3.6.1 Maslowova hierarchie potřeb	17
3.6.2 McGregorova teorie XY	19
3.6.3 Herzbergova teorie	19
3.6.4 Teorie „cukru a biče“	20
3.6.5 Vroomova teorie	20
3.7 Základní principy motivace	21
3.7.1 Stimulace a motivace	21
3.7.2 Zlaté pravidlo motivace	22
3.7.3 Pravidlo motivační kotvy	23
3.7.4 Pravidlo diferencovaných podnětů	23
3.7.5 Pravidlo dvojí cesty	23
3.7.6 Pravidlo snadnějších alternativ	24
3.7.7 Zaměření na člověka	24
3.7.8 Struktura motivačního pole	24
3.8 Nástroj motivace – kritika	25
3.9 Nástroj motivace – pochvala	26
3.10 Hodnocení pracovníků	27

3.11	Odměňování pracovníků.....	27
3.12	Vztah člověka k práci	28
4	Vlastní práce	30
4.1	Popis podniků.....	30
4.2	Dotazník	31
4.2.1	Vyhodnocení dotazníku.....	32
4.3	Zhodnocení výsledků	40
5	Závěr.....	43
	Seznam použitých zdrojů	45
	Seznam obrázků a grafů	47
	Seznam obrázků.....	47
	Seznam grafů	47
	Přílohy	48

1 Úvod

Téma bakalářské práce je „Výkonnost pracovníků, motivace“. S motivací se setkává každý z nás v běžném životě, aniž by si to uvědomoval. Rodiče motivují své děti, aby byly hodnější, lépe se učily a jako motivaci používají například to, že dítěti slíbí za hezké vysvědčení hodnotný dárek. V pubertě se spousta mladých těší na první vydělané peníze z brigády a následné jejich utrácení. A pak přichází práce a jako hlavní motivace plat.

Hodně se za pár posledních desetiletí změnila doba a s tím i styl řízení firem. Po roce 1989 se výrazně změnila organizační struktura firem a charakteristika pracovní činnosti. Zvýšily se nároky na zaměstnance a objevily se nové požadavky a postupy.

Počet lidí v produktivním věku se stále snižuje a přibývá počet lidí důchodového věku. V dnešní době je velký problém s nezaměstnaností. Proto lidé kvůli lepší práci, kterou by si zajistili i lepší podmínky pro život, se přesouvají do větších měst nebo do zahraničí.

Motivace je jednou z hlavních otázek, kterou manažeři na všech úrovních řeší. Mnohem lépe se řídí dobře motivovaní pracovníci, kteří odvádí kvalitnější práci než člověk, který chodí do práce jen aby „přežil“. Správný motivační plán je velmi důležitý. Díky němu může mít firma lepší výsledky, být konkurenceschopná.

Bakalářská práce se zabývá restauračními zařízeními. Byla vybrána dvě zařízení z Prahy 5. Jedná se o restaurace, které jsou na stejné úrovni. Obě mají velice hezký interiér, šikovné kuchaře, kteří vaří výborná jídla.

2 Cíl, metodika

2.1 Cíl

Cílem práce je řešit problematiku výkonnosti a motivace zaměstnanců v daném podniku. Při řešení byly aplikovány analytické přístupy spočívající v analýze teoretických poznatků a v dotazníkovém šetření.

V teoretické části byly analyzovány teoretické přístupy k řešení dané problematiky uvedené v literatuře včetně vysvětlení základních a potřebných pojmů.

Praktická část analyzuje současnou strategii uvedené problematiky, kterou obě firmy využívají a dále je orientována na zpracování návrhu na zlepšení vztahu motivace a výkonnosti zaměstnanců.

2.2 Metodika

Data z teoretické části budou získána z odborné literatury a internetu. Jejich seznam je uveden ve zdrojích. V literární rešerši budou vysvětleny základní pojmy motivace a výkonnosti.

V praktické části budou využita data, která budou poskytnuty zaměstnanci a provozními obou restauračních zařízení. Mezi zaměstnanci bude provedeno dotazníkové šetření. Dotazník bude sestaven z 16-ti otázek. Ty se budou týkat motivace, výkonu, pracovního prostředí a vedení. Dvě otázky budou doplňovací a u ostatních se bude vybírat z možností jedna správná odpověď. Výsledky budou zhodnoceny a restaurace mezi sebou porovnány.

3 Literární rešerše

3.1 Výkon, výkonnost

- „Pracovní výkon je výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek.
- Pracovní výkonnost je obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztahované k určitému subjektu – jedinci (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 1996).
- Výkonnost ovlivňuje řada činitelů, např. technické, organizační, sociální, osobní determinanty, mikroklimatické podmínky atd. (Provazník a kol., 1994).
- Osobní determinanty výkonnosti zahrnují znalosti, dovednosti, praxi, zkušenosti, motivaci, fyzický stav (únava, nevyspalost, nemoc, fyzická zdatnost atd.), osobnostní vlastnosti (temperament, morálka atd.).“ (1 str. 12)
- „Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce“. (2 str. 202)

„Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho přípravě a propagaci věnována náležitá pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl.“ Hodnocení pracovního výkonu má význam jak pro podnik, tak pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka. (3 str. 59)

Podle jiného autora je výkonnost procesů podmíněna výkonností lidí. Proces je pouze popis postupů, jak „správně dělat správné věci“. „Rozhodujícím faktorem je však nakonec člověk“. (4 str. 125)

Výkon lze vyjádřit vzorcem

$$V = P \times M$$

- V je výkon
- P vyjadřuje znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti
- M je motivace

Při plnění úkolů člověk většinou uplatňuje jen určitou část své potenciální výkonnosti. Zbytek tvoří výkonovou rezervu, která může být použita za mimořádných událostí.

3.2 Řízení pracovního výkonu

Je nepřetržitý a flexibilní proces, v němž musí manažeři a jejich podřízení fungovat jako rámec, který určuje, jak by měly obě strany co nejlépe spolupracovat, aby dosáhly žádoucího výsledku. Řízení je zaměřeno spíše na plánování a zlepšování pracovního výkonu než na hodnocení. (5 str. 38)

Řízení pracovního výkonu musí být vyvážené a vyznačovat se těmito rysy:

- Méně řešit hodnocení dosavadního výkonu a více se orientovat na plánování a zlepšování budoucího výkonu.
- Rozpoznání dovedností a schopností spojených s vyšší úrovní výkonu.
- Na výsledky se dívat z pohledu kvality, nikoli jen kvantity.
- Větší zaměřenost na individuální příspěvek k úspěšnosti týmu jako celku.
- *„Zájem a úsilí o zlepšování individuálního výkonu směřující k plnému využití potenciálu pracovníka.“*
- Nedělit pracovníky podle výkonu do skupin a nepoužívat postupy, které vedou k zisku organizace a ztrátě na straně pracovníka.

Řízení pracovního výkonu je cyklus, který má tyto aktivity a fáze:

- 1) Definování role pracovníka – pojem role je orientován na lidi a na jejich chování při práci, schopnosti potřebných k dosažení žádoucí úrovně výkonu. Definování role se týká tří věcí:
 - a) Účelu a smyslu role – vytyčení věcí, které se od pracovníka v této roli očekávají.
 - b) Hlavních oblastí výsledků – výsledkem jsou jednotlivé body, u nichž se bude uzavírat dohoda o cílech a normách výkonu.
 - c) Hlavních schopností – co musí být pracovník schopen dělat, jak se musí chovat, aby roli vykonával efektivně. Toto je základ pro plánování osobního rozvoje.
- 2) Projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o pracovním výkonu – definuje očekávání, která mají být dosažena, a schopnosti požadované k dosažení těchto výsledků. Dohoda nebo smlouva se týká následujících bodů:

- a) Cíle a normy pracovního výkonu. Výsledky, které mají být dosaženy.
 - b) Jak se bude pracovní výkon měřit a pomocí jakých ukazatelů.
 - c) Jaké schopnosti, dovednosti, znalosti jsou potřebné k tomu, aby plnění pracovních úkolů bylo efektivní.
 - d) Od pracovníka se očekává dodržování základních hodnot, požadavků organizace týkající se například bezpečnosti práce, týmové práce, snižování nákladů.
- 3) Plán osobního rozvoje – pojednání a uzavření dohody, smlouvy o rozvoji schopností, dovedností a znalostí pracovníka. Určuje kroky, které by měl pracovník udělat, aby zlepšil pracovní výkon.
 - 4) Řízení výkonu v průběhu období. (5 str. 39)

3.3 Vztah motivace a výkonu

Motivace a výkon mají velmi úzký vztah, a aby bylo dosaženo optima, je potřeba k maximálnímu výkonu optimální motivace. Jak malá motivace, tak i přemotivování vede k slabým výkonům, takže když vzrůstá intenzita motivace do bodu optima, klesá výkonnost. Každý člověk je individuální osobnost v závislosti na temperamentu, osobnostní stabilitě. Stejný podnět může tedy každého motivovat jinak. *„Mírná úzkost výkonnost usnadňuje (Grinker, Spiegel, 1945). Silná úzkost ji naopak ochromuje. Úzkost je nerovnovážný stav, který v nás probouzí úsilí udělat něco pro zpevnění či obnovení rovnováhy, sebejistoty, pro posílení kladné emoční sféry. Člověk bez úzkosti je spokojený, klidný a citově vyrovnaný a tím, že není nositelem úzkosti, nenosí v sobě ani výzvu k aktivitě, která z úzkosti vyplývá.“* Udržet pouze mírnou úzkost je velmi nesnadné. (1 str. 18)

Velká snaha po výkonu nestačí, pokud chybí člověku schopnosti pro provedení tohoto výkonu. Naopak, dostatečné schopnosti nevedou k vysoké úrovni výkonu, chybí-li pro tento výkon motivace. Platí to pro fyzickou i duševní činnost.

Pracovní výkon člověka závisí na souhře motivace, schopností a pracovních podmínek . (6 str. 109)

3.4 Motivací k výkonnosti

V knize Christine Harvey je uveden příklad. Popisuje, jak kladnou motivací lze zvýšit výkon.

Když probíhal výcvik delfínů, zkusili trenéři analyzovat běžnou dovednost a úroveň skoku každého delfína. Potom vzali za základ výšku skoku, kterou dosáhl výjimečně a čekali až tento skok, zopakuje. Jakmile té úrovně dosáhl znovu, zapískali trenéři na píšťalku. Tento zvuk působí na delfíny kladně. Proto se snažili výkon zopakovat. Jakmile se delfínův výkon na určité úrovni ustálil, zvýšili trenéři úroveň, a tím zdůraznili kritérium pro zvuk píšťalky. Když delfín dosáhl skokem nově stanovené úrovně, ozval se zvuk píšťalky, a kladně delfína povzbudil, aby skok předvedl co nejčastěji. Tento proces se opakoval. Každou úroveň nejdřív ustálili, aby později znovu laťku zvýšil. (7 str. 71)

Teorie a praxe řízení klade stále větší pozornost na motivaci, ovlivňování pracovní ochoty a stimulaci lidí. Proto je nutností se zabývat psychologickými a sociálními souvislostmi ekonomických procesů. Tím vytváříme prostor k využití skrytých sil v člověku, jakožto subjektivnímu účastníkovi výrobního procesu. V této souvislosti se snaží organizace najít rovnováhu mezi výrobními a ostatními procesy a potřebami a zájmy zaměstnanců. Jedny z nejužší modelů ovlivňování jsou:

- Participativní model řízení – usiluje o účast zaměstnanců na přípravě řídicích rozhodnutí. Velkým předpokladem jsou dostupné informace v organizaci. Tento model je účinný, pokud zkušenost a aktivita zaměstnanců je přínosná.
- Model řízení podle cílů – je zaměřen na vedoucí pracovníky a jejich orientaci na cíle podniku. Tento zaměstnanec má odpovědnost za dosažení cíle, ale volnost při volbě postupů.
- Kybernetický model řízení – využívá informatiku a výpočetní techniku k uspořádání procesů. Účinnost modelů je závislá na ochotě pracovníků zapojit své jednání do vytvořených informačních sítí.
- Personalistický model řízení – je zaměřen na optimální působení na zaměstnanecký kolektiv. S tímto souvisí vytváření motivačních programů.
- Model řízení opírající se o reengineering – model se týká zejména řídicích pracovníků. Představuje úsilí o úplnou přestavbu organizace. Vychází z představy,

že jestliže se organizace snaží zvýšit produktivitu alespoň o 10 %, musí být provedeny radikální změny. Důraz je kladen na osobní odpovědnost, ochotu přijímat zodpovědnost a snahu změny uskutečnit.

Všechny tyto modely mají společné motivační působení na zaměstnance. (8 str. 88)

3.5 Motivace

Slovo motivace má latinský původ. Vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat se, pohybovat. Takže motiv je něco, co vás uvede do pohybu. (9 str. 14)

Podle jiného autora je motivace pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu usměrňuje, zaměřuje. *„Formou motivačních dispozic mohou být pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje, ideály.“* Lidské pudy jsou výrazně kultivované sociálním učením, takže dostávají transformovanou povahu. (10 str. 116)

Nejlepším motivátorem je práce, která pracovníka uspokojuje. Pracovníci, kteří jsou spokojeni, mají rádi svou práci a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. (2 str. 59)

Podle Bělohávkova teorie motivace poukazuje různé negativní stránky pracovního života – důvody absencí, podvodů, odbývání práce. Hlavním pojmem motivace je „motiv“, což jsou důvody, pohnutky jednání. Jedná se o motivy určitého rozhodnutí nebo aktivity, jako například motivy práce mimo pracovní dobu, motivy odchodu od firmy, motivy pronásledování podřízeného pracovníka. Motivы se skládají ze dvou složek. Ze složky energizující, protože dodávají sílu a energii jednání a ze složky řídicí. Ta udává směr jednání. Člověk se rozhodne pro určitou věc a řeší, jak ji dosáhnout. S pojmem „motiv“ se pojí pojem „potřeba.“ Mezi nimi je rozdíl velmi malý a v praxi se pojmy běžně zaměňují. *„Potřeba znamená stav nedostatku.“* (3 str. 39)

„Motivace často pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí, manipulativní techniky a populistické triky. Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů.“ (8 str. 11)

„Pojem motivace vyjadřuje psychologické důvody, resp. psychologické příčiny jednání či chování vůbec.“ (6 str. 7)

3.5.1 Zdroje motivace

Mezi zdroje motivace patří potřeby, zájmy, hodnoty a postoje.

Potřeby

Potřeby mají základ v pudech, Dělí se na biologické a sociální, primární a sekundární. Mezi primární biologické potřeby patří hlad, žízeň, potřeba odpočinku a spánku, sex, regulace tepla, bezpečí, emoce. Na základě závislostí vznikají sekundární biologické potřeby. Jako například drogy. Mohou ale také vzniknout pod vlivem uspokojování v hojnosti a pestrostí nabídky. Mezi primární sociální potřeby patří sociální kontakt, potřeba moci, lásky, uznání, seberealizace. Sekundárními sociálními potřebami je civilizační, kulturní a estetické vyžití, doprava, bydlení, telefon a další, které vznikají s obohacováním života lidí.

Zájmy

Je možno označit jako výběrovou pozitivní zaměřenost na určité aktivity nebo objekty. Často bývají spojeny s takovou činností nebo objektem, ve kterém dosahujeme dobrých výsledků. Zájmy mohou být aktivní nebo pasivní. Uplatňuje se v nich plno vlivů, jako osobní zkušenost, pohlaví, sociální status, kulturní příslušnost, výchova, věk. V zájmu lze rozpoznat tři důležité aspekty: výraznou mobilizaci pozornosti, citový vztah a snahovou tendenci. Zájmy se také liší v oblasti zaměření. Mohou být sociální, estetické, technické, manuální, pohybové, ekonomické, vědecké a další.

Hodnoty

„Hodnota je pojem, který má odlišný smysl v ekonomice, ve filozofii a psychologii.“ Každý cíl, kterého chceme dosáhnout a uspokojit tak svou potřebu, má hodnotu.

Postoje

Je relativně stálý názor na věc, skutečnost nebo subjekt. Postoje se vyvíjejí dlouhodobě, už od dětství. Mohou se však změnit i jednorázově, pokud prožijeme nějakou otřesnou událost. (10 str. 117)

3.6 Teorie motivace

3.6.1 Maslowova hierarchie potřeb

Teorie, která má neskutečný vliv na myšlenky manažerů. Nejpopulárnější teorie. Je založena na vnitřních potřebách člověka. Když je jedna potřeba uspokojena, přichází místo ní nová.

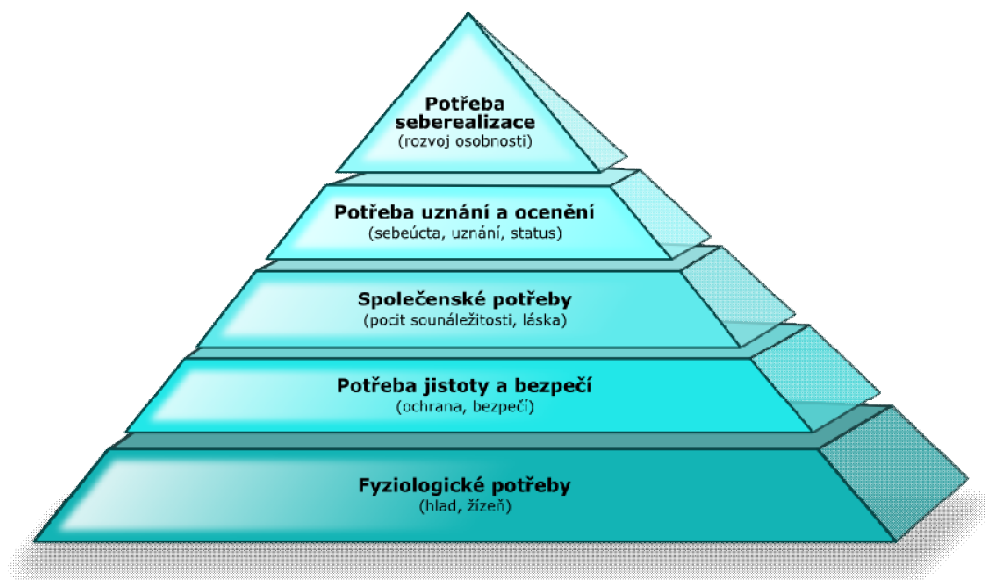
Toto Maslow prohlásil v článku, který byl poprvé spatřen v USA v roce 1943: „Člověk je tvor, který stále něco chce a který zřídka kdy dosahuje stavu naprostého uspokojení, vyjma krátkých okamžiků. Je-li jedna jeho touha uspokojena, vynoří se jiná a zabere její místo. Pokud je uspokojena i tato, postaví se do popředí další. Pro lidskou existenci je během celého jejího života charakteristické, že prakticky stále po něčem touží. Stojíme tedy tváří v tvář nutnosti studovat vztahy mezi všemi motivacemi a neustále se střetáváme s nutností vzdát posuzování jednotlivých motivací izolovaně, máme-li dosáhnout širšího porozumění, které hledáme.“ (9 str. 29)

Potřeby fyziologické

Jsou prvním schodkem motivační teorie. Patří sem nejzákladnější lidské potřeby, jako hlad, žízeň, spánek, aktivita, bydlení... Pokud toto uspokojíme, přijdou na řadu vyšší potřeby.

Potřeby jistoty

Potřeba jistého bezpečí, ochrana zdraví a života. Dospělí člověk nerad nahlas přizná obavy nebo má-li pocit ohrožení. Proto je tento aspekt lépe viditelný u dětí, které mají otevřené reakce. (9 str. 31)



Obrázek č. 1 – Maslowova pyramida, zdroj: (15)

Potřeby sounáležitosti a lásky

Člověk je tvor společenský a vyhledává své místo ve skupině. Chce být přijímán, někam patřit, být součástí skupiny, chce milovat a zároveň být milován, ...

Potřeby uznání a úcty

Člověk chce cítit vlastní sebeúctu, ale i úctu druhých. Potřeby uznání zahrnují potřebu respektu, postavení, úspěchu, ...

Potřeba seberealizace

Pokud jsou uspokojeny předchozí potřeby, objeví se potřeba seberealizace. „*Čímkoli člověk může být, tím také být musí.*“ (John Adair 36) Člověk má najednou potřebu osobního rozvoje, nalezení uspokojení v aktivitách života, uspokojení touhy po hlubším poznání, prožitcích, ... (10 str. 140)

„Takový už je život, že nikdo není šťastný, pokud neočekává změnu. Změna samotná přitom nic neznamena – když jsme jí dosáhli, je našim dalším přáním nová změna. Samuel Johnson“ (9 str. 38)

John Adair ve své knize kritizuje pyramidu A. Maslowa. Říká, že v jeho pojetí se vyšší potřeby ukazují v celkovém měříku jako menší, zatímco opak je pravdou. „*Naše kapacita pro jídlo je omezená, ale naše kapacita osobního růstu je ve srovnání s tím bez hranic.*“ Adair znázornil tyto potřeby jako vysouvající se objektiv fotoaparátu – namířený ven do světa. (9 str. 30)

3.6.2 McGregorova teorie XY

Teorie pracuje s dvěma typy pracovníků. Typ X je líný, neschopný, nerad pracuje. Pokud je k práci nucen, udělá jen to nejnútnejší, Takový člověk musí být veden, motivován a kontrolován. Typ Y je samostatný, zodpovědný, aktivní, tvořivý. Takového pracovníka ovlivňujeme povzbuzováním k samostatné práci, pozitivním oceněním výsledků, vytvořením příležitosti pro osobní růst. (1 str. 16)

3.6.3 Herzbergova teorie

Herzberg se snaží, podobně jako Maslow, vysvětlit závislosti a vztahy mezi potřebami, ale neřeší různou úroveň potřeb. Podle této teorie je spokojenost a nespokojenost ovlivněna dvěma faktory:

- Tzv. satisfaktory (vnitřní pohnutky), jejichž existence vyvolává spokojenost s úspěchem, uznáním, zodpovědností, výkonem, samostatnou prací,... Mají velkou motivační sílu. (1 str. 15)
- Tzv. disatisfaktory (vnější stimuly), jejichž existence souvisí s pracovními podmínkami, nazývanými také jako hygienické faktory. Nebereme je jako motivaci, ale jen jako nespokojenost. Např. pracovní řády, směrnice, vztahy k nadřízeným, ke spolupracovníkům, výdělek,... (10 str. 141)

Faktory Herzber chápe jako intervalové. To znamená, že mohou být částečně v obou oblastech.

Obrázek č. 2 – Herzbergova teorie, zdroj: (2 str. 60)

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost)
↑	Úspěch (dosažení cíle)	Podniková politika a správa	↓
	Uznání	Dozor (odborný dozor)	
	Práce sama	Vztahy s nadřízeným	
	Odpovědnost (pravomoc)	Vztahy s kolegy	
	Povýšení	Vztahy s podřízenými	
	Možnost osobního růstu	Mzda/plat	
Neutrální stav (žádná spokojenost)		Pracovní podmínky	↓
		Jistota práce	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

3.6.4 Teorie „cukru a biče“

Tuto teorii lze nejlépe vysvětlit na příkladě. Uvažte, že máme osla a tomu se nechce hýbat. Máme dvě možnosti, jak ho přimět k pohybu. Jedna je, že vezmeme bič a budeme ho švihat. Druhá možnost je, podržet mu před tlamou cukr. V podstatě nám je celkem jedno, kterou metodu zvolíme, nejdůležitější je, že se osel pohne a my ho nemusíme tlačit nebo vléct. K tomu jsme si taky zvířeti pořídili, aby nám šetřil energii a ne bral. Cukr i bič pomáhají se zvířeti rozhodnout. Cukr je sladký a má ho rád. Pokud ale před tím osla někdo krmil cukrem, nebude tak účinný jako švihnutí bičem. Po tom se osel raději pohne, než aby riskoval další bolest. Pohnutkou pro tento pohyb bude strach z bolesti, která je přirozená a společná pro všechny živé tvory včetně nás. (9 str. 19)

„Cukrem“ pro pracovníky může být například mzda a „bičem“ pokárání nebo hrozba ztráty práce. (6 str. 104)

„Dvěma hlavními hybateli lidské mysli jsou touha po dobru a strach ze zla“ Samuel Johnson (9 str. 20)

3.6.5 Vroomova teorie

Neboli teorie exspektance. Vroom předpokládal, že pokud je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím víc úsilí bude vynaloženo k dosažení. Pracovník bude vykonávat svou činnost co nejlépe, jestliže bude předpokládat, že jeho snaha bude oceněna, například

vyšším platem, prémiei nebo povýšením. Toto pozitivně ovlivní v budoucnosti jeho další výkony. Propojení mezi úsilím a odměnou musí být výrazné. (1 str. 15)

Toto tvrzení má však omezenou podmíněnou platnost. Problémem je rozlišení prostředku a cíle. V tomto hrají rozhodující roli dva pojmy, hodnota a očekávání. Hodnota, tj. subjektivní hodnocení událostí, úspěchu, věcí. Očekávání, tj. subjektivní posouzení pravděpodobnosti úspěchu. Motivace narůstá s velikostí hodnoty a očekávání. (6 str. 73)

Tato teorie lze znázornit i matematicky:

„E = exspektance, očekávané představy pracovníka o výsledku svého snažení v podobě odhadu (v rozmezí od 0,0 do 1,0 – čím vyšší číslo, tím je očekáván lepší výsledek),

výkon je výsledkem aktivní činnosti,

I = instrumentalista je pravděpodobnost, s jakou očekává pracovník odměnu za odvedený výkon (vyjadřuje se také v dimenzích hodnot od 0,0 do 1,0),

V = valence je vyjádřením hodnoty toho, co pracovník získává za pracovní výkon jako odměnu (v hodnotách od -10 do +10),

Ú = úsilí je předpokládané snažení pracovníka, které vyplývá z vypočítaných hodnot podle následujícího vzorce.

$$\dot{U} = E x (V_1 x I_1 + V_2 x I_2 + \dots + V_k x I_k)$$
 (10 str. 142)

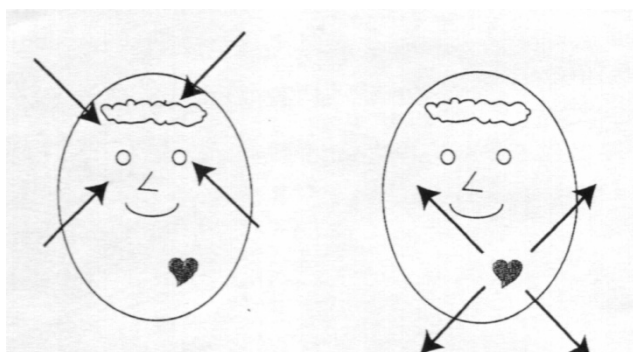
3.7 Základní principy motivace

„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování.“

3.7.1 Stimulace a motivace

Lidé ve vedoucí pozici jsou zvyklí nakládat s pojmy stimulace a motivace volně. Je ovšem důležité, že pozitivní vztah k nějakému úkolu vzniká většinou ze dvou příčin. Buď je úkol plněn pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), například finanční odměna, nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů). V prvním případě se jedná o stimulaci, ve druhém o motivaci.

U stimulace hraje při vzniku žádoucího chování hlavní roli vnější situace. U motivace se jedná o vnitřní svět motivovaného člověka. (8 str. 14)



Obrázek č. 3 – Stimulace a motivace, zdroj: (8 str. 14)

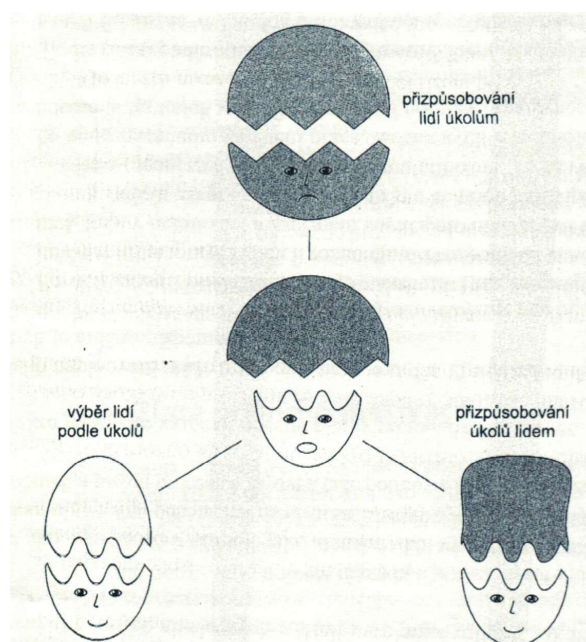
Vlevo je obrázek stimulace. Dokud odměňujeme, kompenzujeme nepohodlí spojené s plněním úkolu, můžeme očekávat, že práce bude vykonávána. V opačném případě, kdy přestaneme vnější stimuly poskytovat, se práce nejspíš zastaví.

Vpravo je obrázek motivace. Pokud se trefíme do motivů člověka, máme obrovskou výhodu. Práce může za vhodných podmínek pokračovat, aniž bychom poskytovali vnější stimuly. Velkou nevýhodou je trefit se do motivů člověka. Musíme toho o něm hodně vědět. (8 str. 15)

3.7.2 Zlaté pravidlo motivace

Přizpůsobujeme úkoly lidem a ne lidi úkolům. Ne vždy si musí vzájemně sednout člověk a úkol.

Obrázek č. 4 – Zlaté pravidlo motivace, zdroj: (8 str. 16)



Na obrázku uprostřed vidíme jak úkol drtí člověka. Tento problém jde vyřešit dvěma způsoby. Buď vyjdeme vstříc člověku, nebo úkolu. Pokud přizpůsobíme člověka úkolu, na obrázku nahoře, musíme jej dostatečně stimulovat a více kontrolovat, protože pracuje na úkolu, který mu úplně nevyhovuje a musí se přizpůsobit. Proto je ve většině případů lepší vyjít vstříc lidem. Nejideálnější je vybírat úkoly lidem na míru, na obrázku dole vlevo. Lidem úkol vyhovuje, vykonávají ho na popud vnitřního motivu. Výhodou je nezávislost vnějších stimulů. Nejde-li přizpůsobit úkol člověku, můžeme změnit formu zadání, obrázek dole vpravo, například správná volba slov, tón. (8 str. 16)

3.7.3 Pravidlo motivační kotvy

Člověk musí být spokojen aspoň s něčím. *„Konkrétní přístup konkrétního člověka ke konkrétní práci prostě závisí na jeho osobnosti, na situaci, ve které žije a pracuje, a v neposlední řadě i na šikovnosti manažera, který jej s úlohou seznamuje.“* Velký problém vzniká, když člověk nenajde v práci nic, co by ho bavilo. Proto při zadávání úkolu musíme myslet na to, aby aspoň část úkolu přinášela člověku radost. *„Kdo se při práci (alespoň občas) baví, udělá více“*. To co člověku udělá při práci radost, představuje kotvu, která jej poutá. Lidé jsou potom i ochotni udělat práci navíc, i když by ji jinak nemuseli dělat. (8 str. 17)

3.7.4 Pravidlo diferencovaných podnětů

„Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.“ Spousta z nás si myslí, že když něco motivuje nás, bude to motivovat i ostatní. To by museli být ale všichni lidé stejní. Proto si musíme uvědomit, že lidé jsou různí, jinak citliví na různé podněty. Pro motivaci je důležité vědět, na které podněty je konkrétní člověk citlivý. (8 str. 18)

3.7.5 Pravidlo dvojí cesty

„Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.“ Podněty vzbuzují v lidech různé pocity. Od velmi příjemných, apetence, až po velmi nepříjemné, averze. *„Přirozená přítomnost apetencí a averzí v lidském chování se odněpaměti promítá do motivační praxe v podobě systémů odměn a trestů.“* V podstatě se dá říci, že žádoucí reakci můžeme vyvolat u člověka tím, že mu něco dáváme, ale i tím, že mu něco bereme.

3.7.6 Pravidlo snadnějších alternativ

„Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.“ Skutečnost, že lidem chybí motivace, nemusí vždy znamenat, že jsou potřeba složité zásahy na úrovni psychologie. Přírozanější a snadnější cestou k motivaci je poskytnutí dostačujících informací o úkolu, definovat výsledek. Vhodný způsob je i požadovat poskytnutí zpětné vazby. (8 str. 20)

3.7.7 Zaměření na člověka

Mezi motivací a manipulací je velmi tenká hranice. Jde ale naprosto o dva rozdílné světy. Při motivaci se snažíme dát do rovnováhy zájmy člověka a zájmy jeho okolí. Při manipulaci se staráme jen o zájmy okolí a zájmy člověka obcházíme. Pokud hodláme motivovat a ne manipulovat, musíme myslet na jednu důležitou podmínku. Při motivaci nemyslete na sebe, ale na druhého. (8 str. 22)

3.7.8 Struktura motivačního pole

„Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.“ Motivační pole je souhrn tří významných složek, které se neustále ovlivňují. Jedná se o motivační založení, motivační polohu a motivační naladění.



Obrázek č. 5 – Motivační pole, zdroj: (8 str. 24)

Motivační založení tvoří základ motivačního pole a rámec pro ostatní složky. Jedná se nejspíš o zděděnou vlastnost, která se během života mění jen málo. Tato vlastnost se projevuje nejčastěji při zátěžové či stresové situaci.

Motivační poloha souvisí s našimi podmínkami života. Jedná se o naučenou složku, na kterou jsme si zvykli, osvojili si reakce na obvyklé podmínky. Souvisí s naplněním našich životních potřeb a s pozorností, kterou tomu musíme věnovat.

Motivační naladění je proměnlivé a závislé na měnících se podmínkách života. Člověk může být jinak naladěn za pět minut dvanáct a ve dvanáct, kdy ho vyruší nepříjemný hovor s dodavatelem. (8 str. 23)

3.8 Nástroj motivace – kritika

Jedna z nejtěžších komunikačních dovedností je kritika. Bez ní se to v soukromí ani v zaměstnání neobejde. (11 str. 31)

Nejobtížnější je však využít kritiku tak, aby motivovala. To, jakým způsobem kritizujeme, je ovlivněno dvěma věcmi. Záleží, jaký máme přístup k chybám a jakým způsobem jsme sami kritizováni. (11 str. 35)

„Všichni lidé dělají chyby. Chyba není nic než chyba.“ Je součástí života každého z nás. A hlavně, chybami se učíme. Lidé většinou nedělají chyby schválně, ani z hlouposti nebo nezodpovědnosti. Prostě si jen něčeho nevšimnou nebo nejsou ještě v něčem dostatečně zběhlí. Pokud někdo udělá chybu, nemá cenu jej trestat, ale ukázat, kde chybu udělal, dát to do pořádku a promyslet, co je potřeba změnit. Pro pracovníka na vedoucí pozici je nesmírně důležité, aby bral chyby podřízených s nadhledem a rozumně, protože jinak bude pro něj těžké účinně kritizovat. *„Jestliže v podřízeném pracovníkovi vzbudíme výčitky svědomí namísto chuti chybu napravit, sami děláme obrovskou chybu.“* Výčitky svědomí nebo pocity viny člověka chyb nezavírají. Právě naopak, vyčerpají mu energii, kterou potřebuje k jejich odstranění. Jestliže manažer své podřízené zastrašuje, připravuje je i sebe o motivaci a pracovní výkon. Chyb svých podřízených bychom si měli vážit. Protože kdyby byli všichni dokonalí a pracovali, tak jak mají, nebylo by potřeba vedoucích pracovníků. (11 str. 37)

Pár základních pravidel účinného kritizování:

- Kritizujeme pracovní výkon člověka, nikoliv jeho osobnost.
- Kritizujeme konkrétní věc – chování, jednání, výsledky, chyby,...

- „Výsledkem kritiky musí být vždy konkrétní řešení či závěry.“
- Rozhovor končíme vždy pozitivně.
- „Kritizujeme v přiměřeném čase (ani brzy, ani pozdě).“ (11 str. 42)
- Kritizujeme nejlépe druhý den poté, co jsme zaznamenali chybu. Tím se vyhneme rozčilení, omylům nebo hádce.
- A hlavně, žádná překvapení. (11 str. 95)

3.9 Nástroj motivace – pochvala

Pochvala je jedna z nejefektivnějších nástrojů motivace a má velmi blízký vztah s pracovním výkonem. Jestliže pochvalu nevyužijeme jako nástroj motivace kdykoliv máme možnost, přicházíme o pracovní výkon zaměstnance. Celkově ve světě se chválí málo, ale v České Republice se chválí ještě o něco méně. Pochvalu a uznání si zaslouží každá dobře odvedená práce, ne jen ta vynikající. Proto se musí chválit všechno a často, co jde. (11 str. 104)

Aby však pochvala byla účinná, je pár základních pravidel:

- Při pochvalě musíme být konkrétní a dávat si pozor na neurčitá a vágní sdělení.
- Je dobré, vyhnout se zbytečným řečem.
- Slovům, jako například super, báječné, úžasné, je lepší se vyhnout, protože snižují důvěru sdělení.
- Upřímnost je nade vše.
- Při pochvalě může být člověk upřímnější než u kritiky, ale pozor na nadřazenost.
- Pochvala má blízko ke kritice, takže opatrně, abychom z pochvaly k ní nesklouzli.
- Musíme si ohlídat, abychom ve snaze pochválit člověka neshodili.
- Za jednu věc pochválit jen jednou, jinak pochvala nebude účinná.
- Důležitý je také čas. Proto čím dříve oceníme dobrý výkon pochvalou, tím více motivace v člověku probudíme. (11 str. 100)

3.10 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků má velký význam pro podnik, vedoucího i pro hodnoceného zaměstnance. Hodnocení výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Vede ke zvýšení výkonnosti jednotlivců, rozvíjí pracovníky a zlepšuje komunikaci mezi vedoucími a pracovníky. (12 str. 58)

V praxi můžeme rozlišit několik druhů hodnocení výkonu:

- Každý pracovník je většinou hodnocen průběžně, každodenně, svým vedoucím.
- Další možnosti hodnocení je splnění stanoveného úkolu, který musel být splněn za určitou dobu. Tento typ hodnocení má velký význam pro motivaci. Poskytuje jasnou zpětnou vazbu, když se zaměstnanec dovídá, jak svůj úkol splnil. Například předání stavby nebo zakázky.
- V současné době se často používá systém hodnocení dlouhodobých výsledků. Toto hodnocení je postaveno na hodnotících kritériích objektivních nebo subjektivních. Objektivní kritérium může být například obrat, zisk, podíl zmetků, počet výrobků, atd. Subjektivní hodnocení provádí nadřízený. (13 str. 53)
- Finanční hodnocení, které slouží ke stanovení platu zaměstnance.
- Systematické hodnocení je variantou dlouhodobého hodnocení. Provádí se ročně, pololetně nebo čtvrtletně. Předem jsou stanovena kritéria, postup a kdo koho hodnotí. Často je s tímto spojován hodnotící rozhovor. Vedoucí mluví s pracovníkem o jeho výsledcích a vše zaznamenává.
- Metoda, která překonává subjektivní pohled hodnotitele, se nazývá třistašedesátistupňová. Pracuje s názory nejen nadřízeného, ale i s pohledy kolegů na stejné úrovni a názory vybraných podřízených. Hodnocení kolegů a podřízených je anonymní a do rukou nadřízeného se dostává jen celkový výsledek. Cílem tohoto hodnocení je zpětná vazba pro hodnoceného od spolupracovníků. Jiné závěry se nevyvozují. (12 str. 59)

3.11 Odměňování pracovníků

Odměňování, zejména pohyblivá část mzdy, jsou často považovány za hlavní účel hodnocení. Hodnocení by se ale mělo zaměřit na rozvoj výkonnosti a odstranění nedostatků pracovníka. Odměna sice odráží výkon, měla by však respektovat i další

faktory. Často diskutovanou otázkou je, zda mzdy zaměstnanců zveřejňovat, či nikoliv. Má to své pro i proti. Zveřejnění platů se může stát silným motivačním činitelem. Některé zaměstnance povzbudí, aby se pokusili dosáhnout lepších výsledků svých kolegů. Na druhou stranu, u některých pracovníků, zveřejnění výše mzdy, vyvolá závist, nespokojenost a vedoucímu problémy. (12 str. 65)

Systém odměn se skládá z peněžních a nepeněžních odměn. To, že plat má odpovídat náročnosti, složitosti, obtížnosti práce, dosahovaným výsledkům, situaci na trhu, mnoho podniků porušuje. Český trh práce je poznamenán řadou deformací v praktikách odměňování:

- Odměňování zaměstnanců podle dostatku nebo nedostatku profese na trhu, místo podle kompetence a výkonů.
- Na trhu při velmi nízké úrovni minimálních mezd se některým nezaměstnaným ani nevyplácí hledat práci.
- Výrazné regionální a odvětvové rozdíly.
- Tzv. „práce na černo“ – forma nelegálního zaměstnání.

Pár firem naopak uplatňuje ekonomii vysokých mezd. Zaměstnancům firma platí více, než odpovídá jejich hodnotě na trhu a výkonu, v naději, že pracovníci zvýší produktivitu vyššími výkony. Tato politika vyžaduje i další motivační nástroje, například různé formy benefitů, jako služební auta, mobilní telefony, notebooky, odměny za věrnost, sponzorování akcí pro zaměstnance, atd. (13 str. 50)

3.12 Vztah člověka k práci

Tento vztah je možno vyjádřit různě. *„Nejčastěji je vyjadřován určitou úrovní pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti. Jedná se v podstatě o prožitkové nebo emocionální vyjádření okolností souvisejících s pracovním zařazením.“* Vztah člověka k práci vyjadřuje, jak člověk vnímá ze svého hlediska vykonávanou činnost. Záleží na tom, jaké místo v životě zaujímá jeho práce, do jaké míry jej uspokojuje, na jeho předchozích zkušenostech, společenském postavení. Pohled jednotlivých lidí je však různý. (2 str. 97)

Na pracovníky působí také prostředí, ve kterém pracují. Závazek k rozvoji lidí musí být přijat nejprve na vyšších úrovních firmy. Lidé jsou chytří, proto chování vedoucích

pracovníků má jít příkladem zaměstnancům, kteří chtějí vidět aktivní příklad vedení podniku. Je důležité motivovat manažery, aby byli lidmi, kteří jsou spokojeni a motivují osobnosti lidí, které řídí. Aby o ně pečovali, vychovávali, vážili si jich a sledovali pokroky jednotlivým pracovníků.

V současné době je trend udržovat si klíčové zaměstnance. Je doba, kdy mladí pracovníci jsou mnohem mobilnější než předchozí generace. (14 str. 29)

Vztah člověka k práci má tři základní složky: postojovou, motivační a výkonovou. V postojové složce je práce brána jako hodnota. V motivační má práce psychologický důvod a ve výkonové složce je pracovní výkon faktický. Vztahy mezi jednotlivými složkami jsou složité, ale formují se pomocí sociálního prostředí, v němž člověk pracuje. (6 str. 37)

4 Vlastní práce

Praktická část se zabývá výkonností pracovníků a motivačními faktory. V dotazníkovém šetření bude zjištěno, jak jsou pracovníci motivováni a co by je motivovalo k lepší výkonnosti. Protože dotazník vyplnili zaměstnanci dvou restaurací, budou výsledky v závěru zhodnoceny a porovnány. Následně bude navržen návrh na zlepšení.

4.1 Popis podniků

Firma A

Restaurace byla založena roku 2002, ale po pěti letech byla z finančních důvodů uzavřena. V roce 2009 prošla velkou rekonstrukcí a po roce byla znovu otevřena v úplně novém plášti. Je rozdělena na velkou a malou restauraci. Malá restaurace je přizpůsobená na meetingy, konference, různé akce. Je v ní 20 míst. Velká restaurace má 55 míst k sezení. Konají se zde často svatby a oslavy. Od jara do podzimu je otevřená i zahrádka.

Kuchyni má restaurace zaměřenou spíše na klasická česká jídla, ale najdeme zde i steaky, těstoviny a různé saláty.

Pracovníci se střídají na dvou směnách, mají tzv. „krátký a dlouhý týden“. To znamená, že jeden týden jdou do práce v pondělí, úterý, pátek, sobotu, neděli a druhý týden pracují jen ve středu a čtvrtek. Jedna směna trvá cca 12 hodin. Někteří brigádníci chodí do práce dle potřeby, většinou na výpomoc na snídaně a obědy tj. od 6:30 do 14 hodin, či pokud je nějaká akce. Další brigádníci chodí na výpomoc večer tj. od 19 do 23 hodin. Zaměstnanci, kteří pracují na hlavní pracovní úvazek a OSVČ, mají stanovený měsíční plat. Brigádníci jsou placeni za odpracované hodiny.

Firma B

Jedná se o pizzerii a restaurant rodinného typu. Na trhu je už 9 let. Na začátku to byla jen malá restaurace s několika stoly, kam chodilo posedět pár známých. Nyní je z ní výborná restaurace zaměřená na italskou kuchyni. Když je hezké a teplé počasí, posezení je i venku. Restaurace má 40 míst k sezení.

Zkušený pizzař připravuje tradiční pizzu, s tenkým těstem, z vybraných surovin dovezených přímo z Itálie. Pokud nemá člověk chuť na pizzu, vybere si z široké nabídky steaků, salátů, těstovin a výborných dezertů.

Stejně jako ve firmě A, chodí do práce polovina lidí na tzv. „krátký a dlouhý týden“ a druhá polovina pracovníků dochází do práce dle potřeby. Většina zaměstnanců jsou brigádníci, ti jsou placeni za odpracovanou směnu. Pracovníci na hlavní pracovní poměr mají daný měsíční plat.

4.2 Dotazník

K zjištění, co zaměstnance obou firem motivuje a zvyšuje jejich výkonnost, bude využito dotazníkové šetření, které se skládalo ze série otázek. Tato forma výzkumu vyhovovala oběma stranám. Pracovníci dotazníky vyplnili v tu dobu, kdy jim to vyhovovalo, a tak jsme na sebe nebyli vázáni. Pro druhou stranu je to také vyhovující, protože data z dotazníku se dobře zpracovávají.

Otázky:

1. Pohlaví?
2. Věk?
3. Nejvyšší dosažené vzdělání?
4. Typ pracovního úvazku?
5. Je výše platu pro Vás důležitá?
6. Jste spokojen/a se svým platem?
7. Jste ochoten za víc peněz vykonávat víc práce?
8. Dostáváte k platu nějaké bonusy? Prosím vypište.
9. Jste svým nadřízeným motivováni? Ohodnoťte prosím jako ve škole.
10. Zvyšuje správná motivace Váš výkon?
11. Co by Vás nejvíce motivovalo? Prosím vypište.
12. Ovlivňuje Váš výkon pracovní prostředí?
13. Myslíte si, že pracovníci v konkurenčních zařízeních jsou lépe motivováni?
14. Motivujete se navzájem se svými kolegy?
15. Jste spokojeni se svou pracovní pozicí?

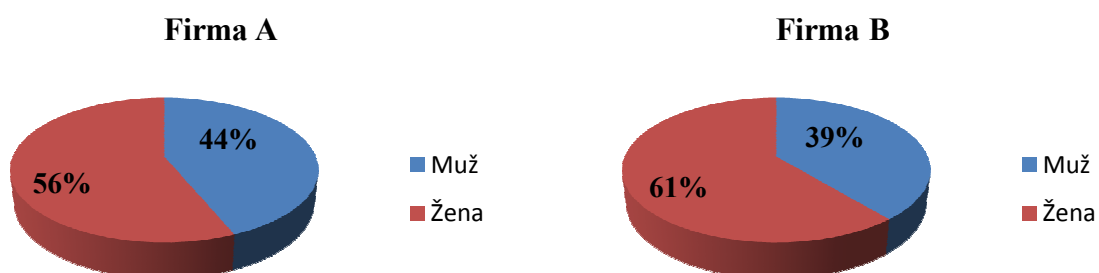
16. Jste spokojeni s komunikací se svým nadřízeným?

4.2.1 Vyhodnocení dotazníku

Procentní čísla v grafu jsou zaokrouhlena.

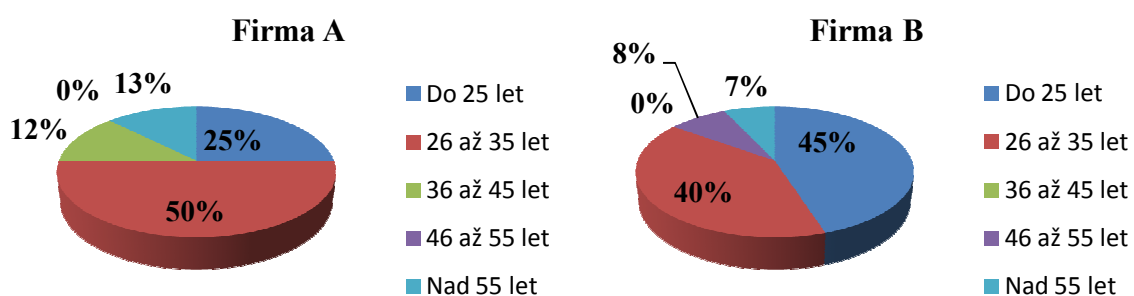
1. Pohlaví?

Zdroj: vlastní



Z dotazníků jasně plyne, že oslovené restaurace zaměstnávají více žen než mužů. U firmy A je to docela vyrovnané, ale v druhém případě už je rozdíl větší.

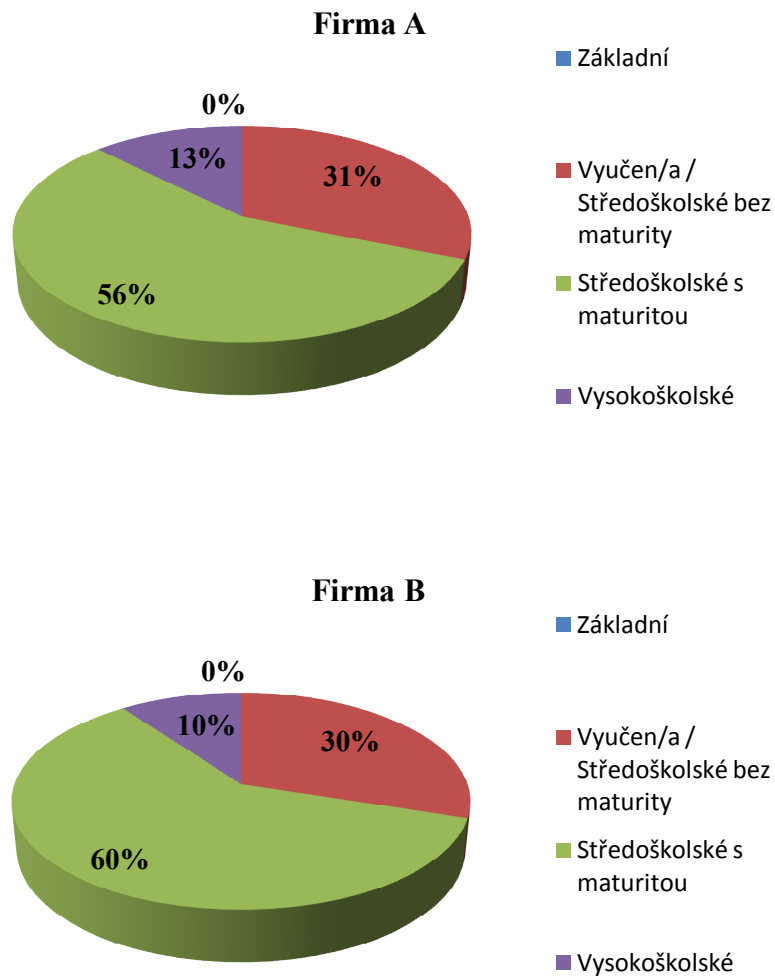
2. Věk?



Zdroj: vlastní

U firmy A je nejvíce zaměstnanců ve věku 26 až 35 let, což tvoří převážně ženy. Naopak nemají žádného pracovníka ve věku 46 až 55 let. Dva muži však mají nad 55 let. U firmy B jsou docela vyrovnané dvě kategorie. Nejvíce zaměstnanců je tedy od 18 let do 35 let. Tato kategorie je z pohledu pohlaví naprosto vyrovnaná. V restauraci však nepracuje nikdo ve věku 36 až 45 let. Ale opět tady je jedna pracovnice ve věku nad 55 let.

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?

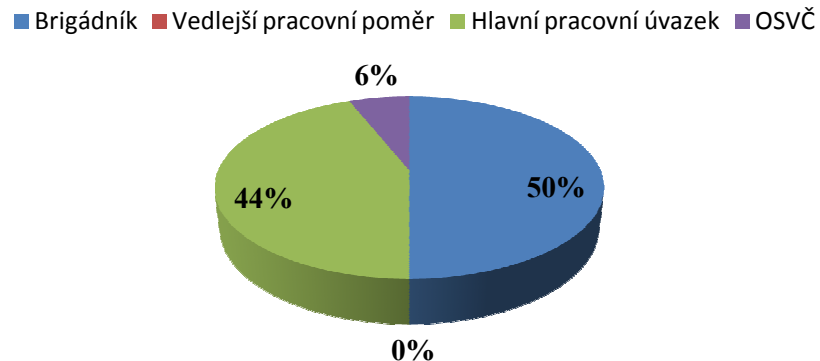


Zdroj: vlastní

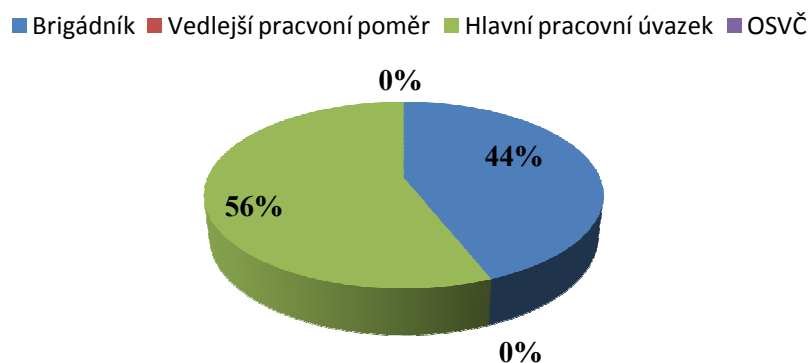
Zaměstnanci mají v obou případech nejčastěji středoškolské vzdělání s maturitou. Žádný nevyhodil jen základní školu. Malé procento tvoří i vysokoškoláci. V první restauraci jsou vysokoškoláci a též vyučení převážně muži. Středoškolské vzdělání mají hlavně ženy. V druhé restauraci vysokoškolské procento tvoří ženy. Z pohledu pohlaví jsou vyučení pracovníci vyrovnaní. V první restauraci je víc vysokoškoláků než v druhé. Ta má zase více pracovníků s maturitou.

4. Typ pracovního úvazku?

Firma A



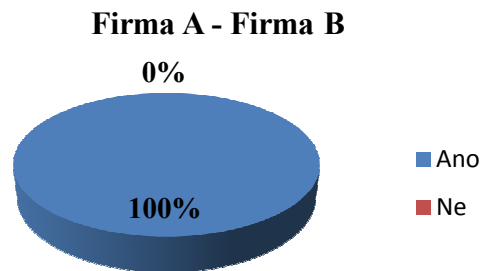
Firma B



Zdroj: vlastní

Firma A má převážně brigádníky. Ostatní zaměstnanci mají smlouvu na hlavní pracovní poměr a malé zastoupení mají i OSVČ. Brigádníky tvoří převážně nyní studující vysokoškoláci. Zaměstnanci na hlavní pracovní úvazek mají většinou vystudovanou střední školu s maturitou. Firma B má větší polovinu brigádníky a ti jsou všichni studenti vysokých škol. Druhá půlka jsou zaměstnanci na hlavní úvazek. Polovina z nich je vyučena nebo má střední školu bez maturity. Ani u jedné firmy se neobjevil vedlejší pracovní poměr. Druhá restaurace má méně brigádníků než restaurace první.

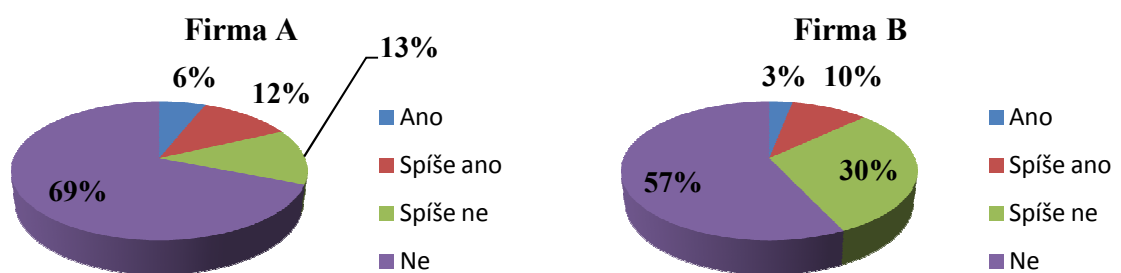
5. Je výše platu pro Vás důležitá?



Zdroj: vlastní

V obou firmách jednoznačně všichni dali ano. V dnešní době jsou peníze velmi důležité. Každý člověk je potřebuje k životu.

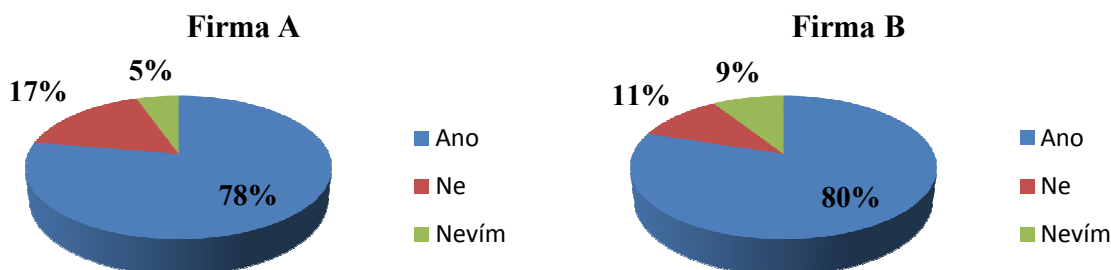
6. Jste spokojen/a se svým platem?



Zdroj: vlastní

Jasně je vidět, že většina lidí je se svým platem nespokojena. Jen velmi malé procento uvedlo, že jejich plat se jim líbí a převážně to byly ženy. Pouze jeden muž zaškrtnul, že je s platem spokojen. Více pracovníků spokojených s platem je ve firmě A. Nespokojeni s platem jsou hlavně pracovníci, kteří pracují na hlavní úvazek.

7. Jste ochoten za víc peněz vykonávat víc práce?



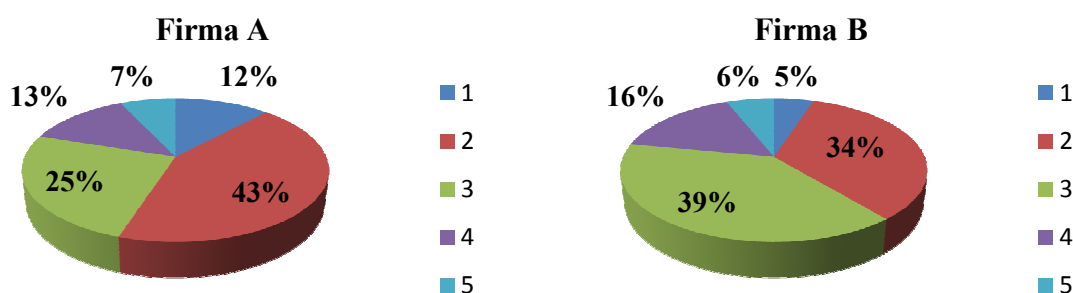
Zdroj: vlastní

U firmy A i u firmy B z dotazníku vyšlo, že převážně jsou zaměstnanci ochotní za víc peněz vykonávat víc práce. Převážně jsou ochotny za příplatek více pracovat ženy než muži. Jen nemalá část lidí, uvedlo, že neví. U firmy A je více pracovníků než u firmy B, kteří nejsou ochotni za víc peněz víc pracovat. V dotazníku zaškrtno „Ne“ více mužů než žen.

8. Dostáváte k platu nějaké bonusy? Prosím vypište.

V prvním případě uvedli zaměstnanci spropitné, ale ty nedostávají všichni. U druhé firmy napsala pouze jedna osoba, že dostává k platu osobní ohodnocení a všichni ostatní uvedli, že dostávají procento z tržby, ale jen když je vysoká.

9. Jste svým nadřízeným motivováni? Ohodnoťte prosím jako ve škole.

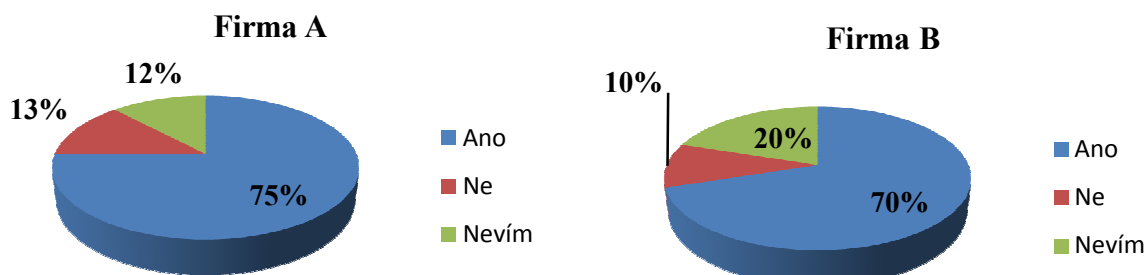


Zdroj: vlastní

Ve firmě A necelá polovina hodnotí své nadřízené známkou dva. Téměř čtvrtina jim dala trojku. Průměrně jsou tedy nadřízení hodnoceni známkou dvě minus. Ve firmě B jsou nadřízení hodnoceni nejčastěji trojkou a o něco méně pracovníků jim dalo dvojku. V průměru jsou nadřízení hodnoceni lepší trojkou. Nadřízení u firmy A dostali víc jak

dvojnásobek jedniček než u firmy B. I přesto je to v obou případech jen malé procento. Celkově spíš muži hodnotili své nadřizené lepší známkou než ženy.

10. Zvyšuje správná motivace Váš výkon?



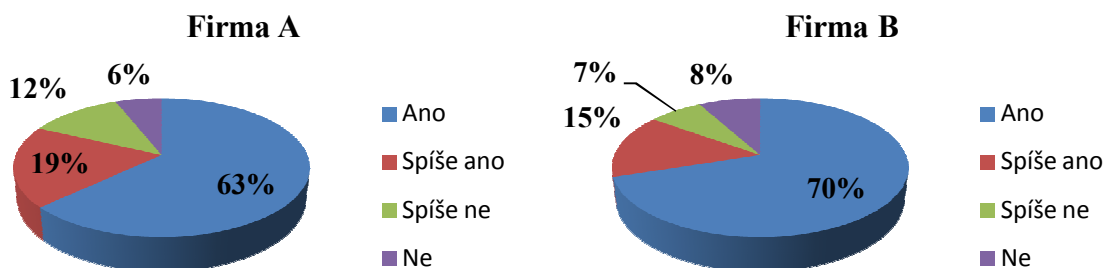
Zdroj: vlastní

U obou firem jde vidět, že správná motivace ovlivňuje výkon pracovníků. V prvním případě jsou ostatní odpovědi skoro vyrovnané. Ve firmě B uvádí skoro čtvrtina zaměstnanců, že neví. Celkově motivace více ovlivňuje ženy než muže. Převážně muži uvedli, že na výkon motivace nemá vliv.

11. Co by Vás nejvíce motivovalo? Prosím vypište.

Naprosto všichni napsali, že nejvíc by je motivovali peníze. V první firmě ještě k tomu napsala jedna žena, že by ji motivovalo, kdyby měla možnost vymýšlet nové věci. Což je velmi zajímavá motivace. Ve firmě B uvedl jeden zaměstnanec, že kromě peněz, by ho motivovalo lepší zacházení s personálem. Tato motivace je velmi skromná a uskutečnitelná. Celkově jako motivace opět jednoznačně vedou peníze.

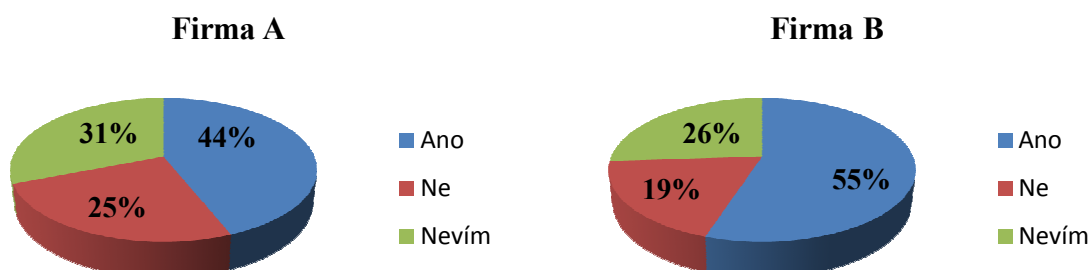
12. Ovlivňuje Váš výkon pracovní prostředí?



Zdroj: vlastní

Dle výsledků je výkon ovlivněn prostředím, ve kterém zaměstnanci pracují. Jen necelá čtvrtina zaškrtnla, že prostředí nemá vliv na jejich výkon. Většinou dle dotazníku prostředí neovlivňuje muže. Ženy převážně uváděly, že „Ano“ nebo „Spíše ano“. Z grafů jde vidět, že zaměstnance druhé restaurace ovlivňuje prostředí více než pracovníky v první restauraci.

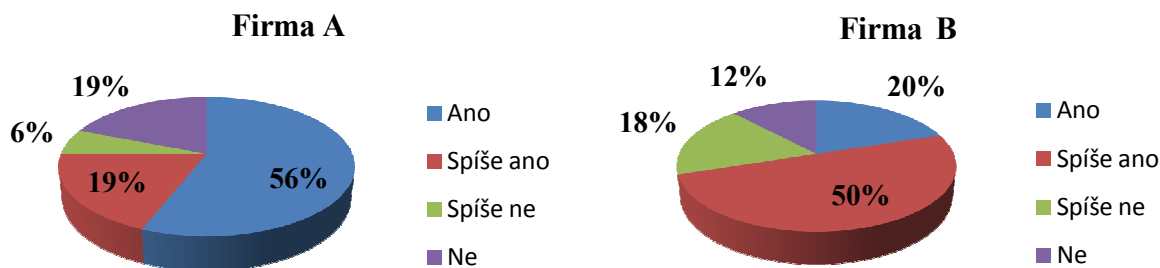
13. Myslíte si, že pracovníci v konkurenčních zařízeních jsou lépe motivováni?



Zdroj: vlastní

Necelá polovina pracovníků v první firmě si myslí, že v konkurenčních zařízeních jsou lépe placeni. Skoro třetina uvedla, že neví a přesně čtvrtina, že ne. V druhé firmě se domnívá víc jak polovina, že jinde dostávají zaměstnanci více peněz. Čtvrtina pracovníků neví. Celkově hlavně muži uváděly, že si myslí, že jinde jsou lépe placeni. Odpověď „Nevím“ zaškrtovali převážně brigádníci.

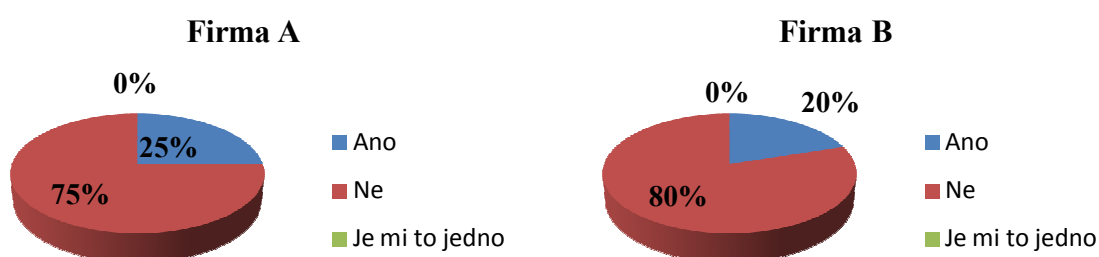
14. Motivujete se navzájem se svými kolegy?



Zdroj: vlastní

Z obou grafů vyplývá, že tři čtvrtě pracovníků se motivují navzájem. Jen třetina uvedla, že ne. V první restauraci je motivace mezi kolegy rozšířenější než v druhé. . Navzájem se motivují hlavně ženy a pracovníci na hlavní pracovní úvazek. Co se týče věku, nejvíce se „hecuje“ lidé ve věku od 26 let do 35 let.

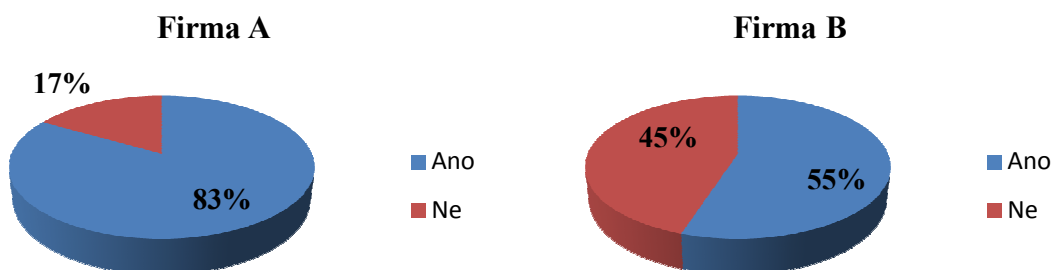
15. Jste spokojeni se svou pracovní pozicí?



Zdroj: vlastní

Skoro všichni pracovníci jsou nespokojeni se svou pozicí. Jen čtvrtina uvedla, že pozice jim vyhovuje. Všechny odpovědi „Ano“ uvedly pouze ženy. Ani jeden muž není spokojen se svou pozicí. Překvapivě většina brigádníků je nespokojena. Jen dvě brigádnice uvedly „Ano.“

16. Jste spokojeni s komunikací se svým nadřízeným?



Zdroj: vlastní

V první firmě je velké množství zaměstnanců spokojeno s komunikací. Jen pár lidí uvedlo, že ne. Převážně brigádníci ve věku do 25 let mají problém s komunikací. Celkově to vypadá, že komunikační šum je minimální. V druhé firmě už výsledek tak jasný není, je to skoro půl na půl. Hlavně ženy a zaměstnanci na hlavní pracovní poměr uváděly odpověď „Ne.“ Ve firmě A je tedy mnohem lepší komunikace s nadřízeným.

4.3 Zhodnocení výsledků

Díky dotazníku a velmi příjemného rozhovoru se zaměstnanci a provozními obou firem, byly nasbírány data. V obou restauracích je v čele majitel, ten ale komunikuje pouze s provozním, který má vše na starosti. Celkově má první restaurace lepší výsledky.

Firma A

Restauraci A vede provozní, který má střední školu s maturitou. Z dotazníku a rozhovoru vyplynulo, že zaměstnanci s ním nemají problém. Velkou motivací pracovníků je spropitné, které si rozdělují mezi sebou. Ty zvyšují jejich výkonnost, protože čím více se snaží, tím víc je host spokojen a při placení to ocení. To, jak si spropitné rozdělí, záleží na domluvě mezi lidmi, kteří jsou na směně. Samozřejmě, že člověk co byl v práci jen pár hodin na výpomoc, nedostane stejně jako člověk co je v práci dvanáct hodin. Záleží na tom, kolik hodin za ten den kdo odpracoval. Další hnací silou je pracovní prostředí, které mají zaměstnanci této restaurace velmi příjemné. Ta je vzdušná, moderně a útulně vybavená. Z rozhovorů vyplynulo, že by ocenili, kdyby dostávali k platu aspoň malý příspěvek například na volný čas – na sport. Plat mají pracovníci relativně nízký. Počítá se s tím, že plat dorovná spropitné. Jinou možností je zvýšení platu. Podle dotazníků by to potěšilo úplně každého. Velkým záparem je, že zaměstnanci nemají možnost kariérního postupu. Veškerý personál má na starosti provozní, který se zodpovídá majiteli.

Firma B

Restauraci B vede provozní, který má vysokoškolské vzdělání. Z dotazníku vyplynulo, že komunikace mezi nadřízeným a pracovníky není úplně v pořádku. Z rozhovorů bylo zjištěno, že problém je v domluvě, nerozumí si, špatně se navzájem pochopí, pokyny nejsou jednoznačné nebo srozumitelné, a vedoucí je pak nepříjemný na své podřízené. Doporučení je vylepšit vyjadřování nadřízeného a část problému a hádek zmizí. Jako motivaci mají zaměstnanci procento z tržby, ale jen pokud je velká. Spropitné odevzdávají s tržbou. Jenomže pojem, velká tržba, není jasně dán, takže se mění. Z rozhovoru vyplynulo, že provozní nazve tržbu velkou, tak jednou až dvakrát do týdne a mezi zaměstnance to rozdělí, dle svého uvážení. Jak zaměstnanci uvedli, záleží na výkonu jednotlivých pracovníků za konkrétní den. Většina pracovníků by ocenila příspěvek na stravenky nebo možnost levnějšího jídla v práci. Pracovní prostředí si zaměstnanci chválí. Pracovníci dostávají malý plat a ani se jim nedorovná spropitným. Proto doporučení je alespoň zvednout mzdu nebo jim dát možnost prémie, benefity, různých výhod, ať už ve formě stravenek nebo příplatku za dlouhou směnu, atd. Rozhodně by toto řešení zvedlo snahu v práci, výkonnost. Stejně jako u první restaurace, nemají pracovníci možnost kariérního postupu.

5 Závěr

Cílem práce je řešit problematiku výkonností a motivace zaměstnanců v daném podniku. Při řešení byly aplikovány analytické přístupy spočívající v analýze teoretických poznatků a v dotazníkovém šetření.

V teoretické části byly analyzovány teoretické přístupy k řešení dané problematiky uvedené v literatuře včetně vysvětlení základních a potřebných pojmů.

Praktická část analyzuje současnou strategii uvedené problematiky, kterou obě firmy využívají a dále je orientována na zpracování návrhu na zlepšení vztahu motivace a výkonností zaměstnanců.

Jak nejlépe motivovat své zaměstnance, by měla být nejdůležitější otázka vedoucích pracovníků. Majitelé firem si moc dobře uvědomují, že člověk není stále nahraditelný strojem, a proto pojem vztah motivace a výkonnosti jsou nejčastější řešené otázky. Protože dobře motivovaný pracovník odvádí mnohem lepší práci. Stále jeden z nejlepších nástrojů motivace je plat. Pokud je člověk schopen uspokojit své základní potřeby, tak ze sebe v práci vydá rozhodně mnohem vyšší výkon.

Nadřízený, by si měl také uvědomit, že na každého působí jiná motivace. Záleží na typu člověka. To už je ale úloha vedoucího, rozpoznat, jaké typy lidí řídí.

Obě restaurace, které byly analyzovány, jsou na stejné úrovni a nachází se nedaleko od sebe. První restaurace je rozdělena na velkou a malou. Malá restaurace je přizpůsobená na meetingy, konference, různé akce. Je v ní 20 míst. Velká restaurace má 55 míst. Konají se zde často svatby a oslavy. Od jara do podzimu je otevřená i zahrádka. Kuchyni má restaurace zaměřenou spíše na klasická česká jídla. V druhém případě se jedná o pizzerii a restaurant rodinného typu, který má 40 míst k sezení. Restaurace mají hezky interiér, jsou prostorné, kuchyně prakticky zařízené a zázemí zaměstnanců je také vyhovující. Toto si chválí také zaměstnanci. Z pozorování vyplynulo, že zákazníci jsou s obsluhou i jídlem spokojeni. Restaurace mají své stále klienty.

Ze strany vedoucích je úplná absence ústních pochval. Nadřízený by měl určitě zapracovat na svém vyjadřování a celkově na komunikaci. Pracovníci mají jen velmi malou motivaci

k lepším výkonům. Doporučení pro majitelé obou restaurací je řešit prémiový systém, benefity, výhody jako například levnější jídlo v práci, příspěvek na stravenky, příspěvky na sport nebo zvýšením platů svým podřízeným. I přesto, že mají zaměstnanci minimální motivaci, své místo si hlídají.

Řešením uvedených zlepšení lze přispět k zvýšení výkonnosti a tím i k vyšší spokojenosti zákazníků.

Seznam použitých zdrojů

1. **WAGNEROVÁ, PhDr. Irena, Ph.D., MBA.** *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha : Grada Publishing, 2008. str. 128. ISBN 978-80-247-2361-7.
2. **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* Praha : Management Press, s. r. o., 2007. str. 399. ISBN 978-80-7261-168-3.
3. **BĚLOHLÁVEK, František.** *Jak vést a motivovat lidi.* Brno : Computer Press, a. s., 2008. str. 113. ISBN 978-80-251-2235-8.
4. **UČEŇ, Pavel.** *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. str. 190. ISBN 978-80-247-2472-0.
5. **KOUBEK, Josef.** *Řízení pracovního výkonu.* Praha : Management Press, a. s., 2004. str. 209. ISBN 80-7261116-X.
6. **NAKONEČNÝ, Doc. PhDr. Milan.** *Motivace pracovního jednání a její řízení.* Praha : Management Press, a. s., 1992. str. 258. ISBN 80-85603-01-2.
7. **HARVEY, Christine.** *Umění motivovat - Cesta k úspěchu.* Praha : Informatorium, 1992. str. 109. ISBN 80-85427-23-0.
8. **PLAMÍNEK, RNDr. Jiří, CSc.** *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. str. 127. ISBN 978-80-247-1991-7.
9. **ADAIR, John.** *Efektivní motivace.* Praha : Alfa Publishing, 2004. str. 178. ISBN 80-86851-00-1.
10. **MIKULÁŠTÍK, doc. PhDr. Milan, Ph.D.** *Manažerská psychologie: self management.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. str. 384. ISBN 978-80-247-1349-6.
11. **RYCHTAŘÍKOVÁ, Mgr. Yveta.** *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. str. 138. ISBN 978-80-247-2100-2.
12. **BĚLOHLÁVEK, František.** *Jak řídit a vést lidi.* Praha : Computer Press, 2000. str. 92. ISBN 80-7226-308-0.
13. **PETŘÍKOVÁ, Růžena a kol.** *Lidé - zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů (Znalostní dimenze jakosti).* Ostrava : Dům techniky Ostrava, spol. s r. o., 2002. str. 241. ISBN 80-02-01490-1.
14. **THORNE, Kaye a PELLANT, Andy.** *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších.* Brno : Computer Press, a. s., 2007. str. 142. ISBN 978-80-251-1689-0.

15. **HÁLEK, Vítězslav.** Stránky pro studenty: Přednášky marketing. [online]. [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-rint.php?projection&l=05>

Seznam obrázků a grafů

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Maslowova pyramida

Obrázek č. 2 – Herzbergova teorie

Obrázek č. 3 – Stimulace a motivace

Obrázek č. 4 – Zlaté pravidlo motivace

Obrázek č. 5 – Motivační pole

Seznam grafů

Graf č. 1 – Pohlaví

Graf č. 2 – Věk

Graf č. 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf č. 4 – Typ pracovního úvazku

Graf č. 5 – Je výše platu pro Vás důležitá

Graf č. 6 – Jste spokojen/a se svým platem

Graf č. 7 – Jste ochoten za víc peněz vykonávat víc práce

Graf č. 8 – Jste svým nadřízeným motivováni

Graf č. 9 – Zvyšuje správná motivace Váš výkon

Graf č. 10 – Ovlivňuje Váš pracovní výkon pracovní prostředí

Graf č. 11 – Myslíte si, že pracovníci v konkurenčních zařízeních jsou lépe motivováni

Graf č. 12 – Motivujete se navzájem se svými kolegy

Graf č. 13 – Jste spokojeni se svou pracovní pozicí

Graf č. 14 – Jste spokojeni s komunikací se svým nadřízeným

Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník

Dotazník

Vážená paní, Vážený pane,

chci Vás poprosit o vyplnění dotazníku. Píši bakalářskou práci na téma „*Výkonnost pracovníků, motivace.*“ Získané informace budou sloužit pouze ke zpracování praktické části mé bakalářské práce a nikde jinde nebudou zveřejněny. Samozřejmě je dotazník anonymní.

Většina otázek je tvořena několika odpověďmi. Tu jednu správnou prosím zakroužkujte. Dotazník má i dvě vypisovací otázky. U těch prosím odpověď vypište.

Předem děkuji za ochotu i čas.

Pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

Věk?

- a) Do 25 let
- b) 26 až 35 let
- c) 36 až 45
- d) 46 až 55 let
- e) Nad 55 let

Nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Vyučen/a / Středoškolské bez maturity
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vysokoškolské

Typ pracovního úvazku?

- a) Brigádník
- b) Vedlejší pracovní poměr
- c) Hlavní pracovní úvazek
- d) OSVČ

Je výše platu pro Vás důležitá?

- a) Ano
- b) Ne

Jste spokojen/a se svým platem?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Jste ochoten za víc peněz vykonávat víc práce?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

Dostáváte k platu nějaké bonusy? Prosím vypište.

.....
.....

Jste svým nadřízeným motivováni? Ohodnoťte prosím jako ve škole.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

Zvyšuje správná motivace Váš výkon?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

Co by Vás nejvíce motivovalo? Prosím vypište.

.....
.....

Ovlivňuje Váš výkon pracovní prostředí?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Myslíte si, že pracovníci v konkurenčních zařízeních jsou lépe motivováni?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

Motivujete se navzájem se svými kolegy?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Jste spokojeni se svou pracovní pozicí?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Je mi to jedno

Jste spokojeni s komunikací se svým nadřízeným?

- a) Ano
- b) Ne